Das Taylor-System

und seine Einführungsmöglichkeit in der mittleren schlesischen Maschinenindustrie.

Auszug

aus einer Schrift zur Erlangung der Würde eines doctor rerum politicarum bei der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Schlesischen Friedrich Wilhelms-Universität zu Breslau

vorgelegt von

Alfons Burczyk.

Breslau 1921.

Druck der Breslauer Genossenschafts-Buchdruckerei, E. G. m. b. H.

Gedruckt mit Genehmigung der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Breslau.
Berichterstatter: Regierungsrat Prof. Dr. Obst.
Mitberichterstatter: Geh. Hofrat Professor Dr. von Zwiedineck-Südenhorst.

Der wirtschaftliche Fortschritt bedient sich, neben anderen Mitteln, in immer größerem Maße der Organisation, um sich durchzusetzen. Gerade in der Gegenwart tritt diese Tatsache gegenüber der Vergangenheit, hauptsächlich infolge der andersgestaltigen Struktur, Grundgestaltung der gegenwärtigen Wirtschaft (Volkswirtschaft) immer greifbarer zutage. Die mannigfachsten Formen der volkswirtschaftlichen Organisation, auf industriellem Gebiet, das speziell im Auge behalten wird, treten in Erscheinung, die sich jedoch um zwei Haupttypen gruppieren, die Kartelle und Trusts. Beide Verbandsarten haben ihre Licht- und Schattenseiten für die Volkswirtschaft; jedoch zeitigt die volkswirtschaftlich günstigsten Wirkungen die Form der festgefügten Verbände, die Trustorganisation. Die Prosperität der Verbände, insbesondere der Verbände letzterer Art, ist abhängig von einer Reihe von Faktoren, u. a. vor allem aber von einer geordneten Betriebsführung, Betriebsorganisation. Durch diese wird nämlich erst eine rationelle Auswertung aller Faktoren des Betriebs ermöglicht, die wiederum die Grundlage abgibt für eine Prosperität von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zugleich, für die Produktivität und andere Wirkungen volkswirtschaftlicher Art. Unter den Organisationssystemen, die dem Ziele der rationellsten Auswertung aller Betriebsfaktoren sich am weitesten nähern, nimmt einen hervorragenden Platz die Taylor-Organisation ein.

Das Wesen der Taylororganisation, auch Taylor-System genannt, das zum Ziele die Ermöglichung der rationellsten Funktion der zweckverbundenen Betriebsfaktoren hat, was nur erreicht werden kann, wenn die Prosperität beider Parteien, der Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, erzielt wird, ist von Taylor selbst umschrieben worden in vier Organisationsgrundsätzen, Organisationsforderungen, von denen jede ihre praktische Realisation in einer Reihe von Organisationseinzelheiten erhalten hat. Die wesentlichsten, markantesten derselben werden, unter Beachtung der Grundsätze, als deren Realisation sie erscheinen, einer kurzen Darstellung und Kritik unter dem Gesichtspunkt ihrer Einführbarkeit in der mittleren schlesischen Maschinenindustrie unterzogen.

I. Der erste Grundsatz besagt: „Die Leiter entwickeln ein System, eine Wissenschaft für jedes Arbeitselement, die an die Stelle der alten Faustregelmethode tritt." Dieser Grundsatz zielt auf die Auswertung der Betriebsmittel im weitesten Sinne des Wortes hin. Namentlich den Maschinen wird große Sorgfalt gewidmet. Die Maschinenauswertung, die unter dem Taylorsystem mittels kompliziert und mühevoll zusammengestellter Rechenschieber erfolgt, wird hier nicht in gleicher Weise Anwendung finden können. Dagegen sind die bestehenden deutschen Methoden viel mehr als bisher in die

eigentliche Arbeiterschaft hineinzutragen, damit sie auch praktisch in möglichst weitem Umfang ihre Wirkung tun.

Ferner fällt unter diesen Grundsatz die sorgfältige Untersuchung, die den Erzeugnissen im Hinblick auf ihre Vereinheitlichung zu widmen ist. Diese Vereinheitlichungsbewegung, die in Amerika einen erheblichen Umfang in der jüngsten Vergangenheit erhalten hat, schreitet in Deutschland nur zögernd fort, unter den Einfluß einer Reihe von Gründen politischer und vor allem wirtschaftlicher Art, so Gestaltung des deutschen Marktes usw. — Es liegt im Interesse der deutschen Volkswirtschaft, daß diese Bewegung eine organische Aufwärtsbewegung inne hält.

II. Der zweite Grundsatz besagt: „Auf Grund eines wissenschaftlichen Studiums wählen die Leiter die passendsten Leute aus, schulen sie, lehren sie, bilden sie weiter, anstatt wie früher den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihrer Weiterbildung zu überlassen." In diesem Grundsatz liegt die Forderung nach den Zeit- und Bewegungsstudien begründet. Ihr Zweck ist die Ermittlung einerseits der günstigsten, schnellsten Arbeitsmethode, andererseits des minimalsten Nervenkraftverbrauchs. Von einer allgemeinen Durchführung dieser Studien in der mittleren schlesischen Maschinenindustrie ist abzusehen, da sie ohne die Wirkungen bleiben würden, die sie in Amerika unter Taylor gezeitigt, hauptsächlich infolge der gänzlich anders gestalteten Verhältnisse der deutschen schlesischen Industrie hinsichtlich der Vereinheitlichung. Hierzu treten noch andere Gründe. Jedoch zu begrüßen ist die Vornahme in einzelnen Werken, die in dieser Hinsicht fortgeschritten sind; dieses gilt im besonderen Maße, wenn man eine solche Vornahme der Zeitstudien vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet, abgesehen von anderen Gründen, hauptsächlich wegen der allgemeinen Verwertbarkeit der gemachten Erfahrungen, der erzielten Ergebnisse.

III. Der dritte Grundsatz besagt: „Sie (die Leiter) arbeiten in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern; so können sie sicher sein, daß alle Arbeit nach den Grundsätzen der Wissenschaft, die sie aufgebaut haben, geschieht." In diesem Grundsatz umschlossen liegt die Forderung Taylors, nach Mitteln zu forschen, die eine möglichst wirksame Zusammenarbeit zwischen Leitung und Arbeitern ermöglichen. In dieser Richtung liegen die Initiativstudien. Insbesondere auf zwei Mittel hat sich das Augenmerk der Leitung zu richten: Auf die Bildung und Erhaltung einer günstigen Grundstimmung, sodann auf die Wahl und Ausgestaltung einer gerechten Entlohnungsmethode. Auf den „Geist des Werkes" legt Taylor besonderen Wert. Daß die Zusammenarbeit von Leitern wie Arbeitern infolge einer Anzahl außerwirtschaftlicher wie wirtschaftlicher Gründe in Deutschland eine nur lose ist, ist eine Tatsache, deren Behebung das volkswirtschaftliche Interesse dringend fordert.

Von den Lohnmethoden, wie sie unter dem Taylorsystem in der Regel in Anwendung sind, nämlich dem Ganttschen Pensumprämiensystem und dem Taylorschen Differentiallohnsystem, wird in der schlesischen mittleren Maschinenindustrie in der Gegenwart kein Gebrauch gemacht werden können, da jene auf der Fixierung der Arbeitszeiten durch Zeitstudien basieren, die, wie vorstehend betont, für die Gegenwart abgelehnt werden müssen.

Jedoch ist anzustreben, ein Zeitprämiensystem zur allgemeinen Durchführung zu bringen, das möglichst auf wissenschaftlich ermittelten Zahlengrundlagen fußt. Insbesondere sind mehr denn bisher die Bearbeitungszeiten für die verschiedenen Bearbeitungsstücke an den verschiedenen Bearbeitungsmaschinen unter Verwendung des wissenschaftlichen Rüstzeugs zur Grundlage der Akkordberechnung zu machen.

IV. Der vierte Grundsatz besagt: „Arbeit und Verantwortung verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter. Die Leitung nimmt alle Arbeiten, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schultern, während bisher fast die ganze Arbeit und der größte Teil der Verantwortung auf die Arbeiter gewälzt wurde.“ Dieser Grundsatz umfaßt zwei Forderungen: Die Forderung einerseits nach der systematischen Arbeitsvorbereitung, vom organisatorischen Gesichtspunkte aus. Die Forderung andererseits nach einer zweckmäßigen Selbstkostenberechnung, vom kalkulatorischen Standpunkt aus. Die Arbeitsvorbereitung, wie sie etwa Taylor in seinem Arbeitsbüro vornimmt, wird infolge der relativ geringen Massenproduktion der schlesischen mittleren Maschinenindustrie, infolge Mangel an geschulten organisatorischen Kräften, infolge der zu großen materiellen Belastung, die eine solche verursacht, in absehbarer Zeit nicht durchgeführt werden können. Jedoch an der Idee der Arbeitsvorbereitung ist festzuhalten. Dieselbe ist allgemeinhin in Organisationseinzelheiten zu realisieren, wie sie jeweils den verschiedenen Industrien bezw. Einzelunternehmen angepaßt sind. Dies Gleiche gilt vom Selbstkostenwesen. Hier ist namentlich die organisch] jeweils angepaßte Gliederung und Erfassung der Selbstkosten, vor allem aber der eigentlichen Unkosten in den Vordergrund der Untersuchungen, der weiteren Ausgestaltung zu stellen. Diese Forderung zeitigt in Gestalt der differenzierten Unkostenquoten, die den verschiedenen Produkten belastet werden, volkswirtschaftlich wie privatwirtschaftlich betrachtet, praktisch recht fühlbare Wirkungen und ist in Zeiten niedergehender Konjunktur von maßgebender Bedeutung.

Wenn auch, zusammenfassend, die Einzelheiten des Taylorsystems in der schlesischen mittleren Maschinenindustrie nicht durchführbar erscheinen, so sind dennoch die Richtlinien, die Taylor weist, inne zu halten. Die Leitgedanken sind, fußend auf den jeweils verschiedenen Verhältnissen der Industrien bezw. Einzelunternehmungen, in konkrete Organisationseinzelheiten zu kleiden, wie sie jeweils das Individualleben des Betriebes erfordert. Diese Organisationseinzelheiten sind dann, in organischen Gang der Entwicklung, bis zu dieser Vervollkommnung, Verfeinerung zu entwickeln, wie sie einzelne Organisationskonkretheiten nach Taylor bereits jetzt besitzen, der mit seinem Werk weit vorausgeeilt ist. Auf diese Weise wird in immer steigendem Maße ein rationelles Auswerten der Betriebsfaktoren, ein klares Spiegelbild der Betriebsvorgänge ermöglicht, was in der Gegenwart der Verbandsbildung von besonders zu betonender Bedeutung nach der volkswirtschaftlichen Seite hin ist. Eine organische Betriebsführung bildet eine Hauptstütze der Prosperität der Verbände, die in der Gegenwart mehr denn je Träger sind des wirtschaftlichen Fortschritts.